

*Alvarez Newman, Diego*

## Dos formas de adhesión sindical a la modernización empresaria en el sector automotriz: La negociación de la mejora continua

---

**VI Jornadas de Sociología de la UNLP**

*9 y 10 de diciembre de 2010*

*Cita sugerida:*

*Alvarez Newman, D. (2010). Dos formas de adhesión sindical a la modernización empresaria en el sector automotriz: La negociación de la mejora continua. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en:*  
[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.5437/ev.5437.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5437/ev.5437.pdf)

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

## **VI Jornadas de Sociología de la UNLP**

### **“Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales”**

**La Plata, 9 y 10 de diciembre de 2010**

**Área:** Mesa 25. El trabajo frente al espejo. Cultura, subjetividad e identidades en el mundo del trabajo

**Título de la ponencia:** “Dos formas de adhesión sindical a la modernización empresaria en el sector automotriz: la negociación de la mejora continua.”<sup>1</sup>

**Autor:** Diego Alvarez Newman<sup>2</sup>

**Institución:** Facultad de Ciencias Sociales-UBA.

**Dirección electrónica:** diegonewman@hotmail.com

#### **Resumen:**

A partir de la década de 1990 comenzó a visualizarse en diversos convenios colectivos de trabajo una serie de transformaciones en las cláusulas negociadas referidas a nuevos sistemas de producción, nuevos modos de contratación y nuevos conceptos de organización del trabajo, tendientes al incremento de la productividad y la calidad del producto. Estas tecnologías de gestión del trabajo se impusieron en condiciones históricas sumamente desfavorables a los trabajadores, y, en la mayoría de los casos, las organizaciones sindicales aceptaron vía negociación colectiva las cláusulas flexibilizadoras. Particularmente, en el caso del sector automotriz, el convenio colectivo de trabajo firmado en 1996 entre Toyota Argentina y el SMATA es paradigmático de la aceptación de las organizaciones sindicales a las nuevas tecnologías de gestión del trabajo. Específicamente, en materia de formación y capacitación, el SMATA firmó cláusulas de cooperación con las iniciativas de Toyota basadas en la mejora continua.

---

<sup>1</sup> Esta ponencia se inscribe en investigaciones que venimos llevando adelante en el marco del proyecto UBACyT “Estrategias de disciplinamiento laboral y resistencia en el trabajo: disputas político cultural dentro y fuera de la fábrica” de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA; y del proyecto PIP “Prácticas hegemónicas corporativas y disciplinamiento laboral: saberes, prácticas y posiciones de los trabajadores en contextos de racionalización y fragmentación en el trabajo” con sede en el CEIL- PIETTE CONICET.

<sup>2</sup>Sociólogo, becario doctoral de la Facultad de Ciencias Sociales-UBA.

Asimismo, a partir de 2001 con la incorporación del SMATA al Programa de Formación y Certificación de competencias Laborales impulsado por el Ministerio de Trabajo de la Nación, el sindicato comienza a llevar adelante la estrategia de promover en todo el sector automotriz (concesionarios, autopartistas y talleres) la formación y capacitación basada en la mejora continua.

Esta ponencia tiene por objetivo mostrar avances preliminares en relación a las nuevas lógicas de formación y capacitación que impulsan tanto las empresas como algunos sindicatos vinculados a la gestión por competencias y a la mejora continua de la calidad. Las principales fuentes de datos utilizadas fueron convenios colectivos de trabajo del sector automotriz y documentos del Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales del Ministerio de Trabajo.

## **1- Introducción.**

A partir de mediados de 1980 comenzaron a introducirse en Argentina innovaciones organizacionales, basadas en técnicas japonesas de gestión, a través de las cuales las empresas intentan obtener mayor calidad con más flexibilidad y a menor costo (Novick, 1990), abriendo un proceso de modernización empresaria que se consolidó durante la década de 1990 (Figari, 2001).

Si bien la introducción de nuevas tecnologías de gestión “flexibles” en el ámbito de la producción, y particularmente en el sector automotriz bajo el nombre de toyotismo, han sido ampliamente estudiadas en la sociología del trabajo (Novick, 1989; Antunes, 1999; Martinez 1997; Yoguel, Novick, Catalano, Albornoz, 2002; Batisttini 2001), la formación profesional basada en competencias laborales ha sido menos estudiada en tanto elemento de flexibilización y dispositivo codificador de sentidos sobre el trabajo.

Mediante estos dispositivos de formación la doctrina toyotista es reproducida tanto por dentro como por fuera del espacio fabril, ya sea en la empresa o en el ámbito del sindicato y la política pública, estableciendo los “criterios de verdad” que van constituyendo un determinado sujeto trabajador.

La constante apelación al entrenamiento continuo que se hace desde la empresa japonesa pone de relieve la importancia de los dispositivos de formación, particularmente la importancia de desnaturalizar los contenidos y sentidos que se pretenden imponer. En el

marco de una organización flexible, el involucramiento de los trabajadores con la calidad y la productividad y la polivalencia, no pueden imponerse solamente a través de incentivos materiales, siendo necesaria la puesta en acción de estos dispositivos en pos de lograr una conducta adecuada en el trabajo.

Visualizamos a la mejora continua de la calidad como un principio fundamental del Sistema de Producción Toyota (SPT) porque a la vez que opera como principio modelador de conductas para el trabajo, se impone como principio de adhesión sindical a la doctrina toyotista. Así, el principio de la mejora continua de la calidad encuentra tres anclajes de aplicación: en la empresa, a través del SPT, en los programas de formación profesional del sindicato, y en la política pública, particularmente en el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales.

De esta manera, el principio de la mejora continua de la calidad se especializa según su ámbito específico. En el espacio fabril se especializa en dispositivos de control tendientes a flexibilizar a los trabajadores, a individualizar las relaciones laborales y a incitar el involucramiento en la calidad y la productividad. Como principio de formación profesional se impone a los sindicatos a través de la formación basada en competencias laborales, en tanto dispositivo normalizador de conductas que certifica actitudes y aptitudes para el trabajo.

Analizaremos en esta ponencia, en un primer momento, la aplicación del SPT en la planta de Zárate, Provincia de Buenos Aires, dando relevancia al modo de acción de la flexibilización y a la centralidad de la mejora continua de la calidad como principio que moviliza a los trabajadores, a través de variados dispositivos de control, a aumentar el rendimiento en el trabajo.

En un segundo momento, analizaremos cómo el principio de la mejora continua de la calidad es apropiado por el sindicato como política estratégica para el logro de sus objetivos de formación profesional, y el rol que cumple como agente de difusión en la política pública. En este sentido, analizaremos la participación del SMATA en el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales y la articulación existente entre las competencias laborales y las lógicas de calidad.

La presente ponencia pretende problematizar acerca de la concepción toyotista a partir de avances preliminares en investigaciones en terminales automotrices y concesionarias en

relación a las nuevas lógicas de formación y capacitación que impulsan tanto las empresas como algunos sindicatos vinculados a la gestión por competencias y a la mejora continua de la calidad. Las principales fuentes de datos utilizadas fueron convenios colectivos de trabajo del sector automotriz y documentos del Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales del Ministerio de Trabajo.

## **2- El proceso de inserción del Sistema Toyota de Producción en Argentina.**

Si bien la introducción de tecnologías japonesas de gestión del trabajo en Argentina data de mediados de la década de 1980, el proceso de inserción del Sistema de Producción Toyota (en adelante SPT) empieza a partir de 1994 cuando la empresa comienza a negociar las condiciones de inversión de capitales en la Argentina.

La inserción del SPT en Argentina se hace efectiva en un periodo hegemónico de las políticas neoliberales, y en el marco de un creciente desempleo y una flexibilización laboral consolidada (ley de empleo 24.013/91, decreto 1334/91) que implicó la pérdida del poder de negociación de los sindicatos.

Con las condiciones estructurales propicias para la aplicación del SPT, Toyota, asociada en un principio a la firma local Decarolli que proporcionaba el conocimiento del mercado nacional, llevó adelante un proceso de selección de un sindicato que se adapte a la cultura de la empresa.

*“La representación de los trabajadores de Decarolli pertenecía a la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y los empresarios argentinos mantenían buenas relaciones con el dirigente de la seccional San Nicolás, Naldo Brunelli, donde la planta estaba ubicada, por lo cual presentaron esa alternativa a sus socios japoneses. Sin embargo, después de un trabajo de exploración y comparación con el SMATA, sobre todo realizada por directivos argentinos del área recursos humanos, contratados por los japoneses, la elección final recayó en este último gremio. La decisión estuvo basada en que este último sindicato estaba abierto a la negociación de convenios por empresa, actitud que no presentaba la UOM.”* (Battistini, O “Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción”, Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 06, N°16, año 2001)

La importancia que reviste para Toyota, y para la efectiva aplicación del SPT, contar con un sindicato que negocie a nivel empresa y se muestre más afín a sus intereses corporativos, finalmente inclinó la balanza a favor del Sindicato Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (en adelante SMATA) por sobre la UOM<sup>3</sup>.

Con la elección del SMATA como sindicato como representante de los trabajadores de la planta ubicada en Zárate, Provincia de Buenos Aires, se firmó el primer Convenio Colectivo de Trabajo (190/96) con la particularidad de que fue firmado con anterioridad a la puesta en marcha de la producción.

En esta convención, Toyota Argentina Sociedad Anónima (en adelante TASA) y el SMATA dejan una definición precisa del SPT y las condiciones necesarias para su aplicación. En la declaración inicial el SMATA manifiesta su cooperación con esta concepción gerencial.

*“En atención a la nueva actividad que emprende TOYOTA ARGENTINA, la que se caracteriza por un concepto moderno de productividad, alta tecnología y calidad final de sus productos, mediante un sistema novedoso de producción, ambas partes manifiestan su total coincidencia, interés mutuo y buena voluntad en emprender un camino conjunto de negociación y relación estable y armónica entre ellas y fundada en la convicción de que la implementación de nuevas técnicas de producción y trabajo en el marco del respeto a los trabajadores confluirá en mejores niveles de productividad y el máximo desarrollo personal y profesional del personal” . (CCT 190/1996, Art.1.1 “declaración inicial”, Firmado entre TASA y SMATA)*

La implantación del SPT en tanto *concepto moderno de productividad* cuenta con la *total coincidencia e interés mutuo* entre TASA y el SMATA. Al adherir a una concepción sobre una forma de organizar el trabajo totalmente impuesta por la empresa, el SMATA se

---

<sup>3</sup> En su estudio sobre el nacimiento del Sistema Toyota de Producción, Benjamín Coriat describe la resistencia que ocasionó por parte del sindicato la introducción de métodos de trabajo basados en la reducción de existencias y efectivos , y orientados a producir justo a tiempo las cantidades vendidas. Este proceso culminó en 1954 con una estrepitosa derrota para el sector sindical que significó el fin del combativo sindicato de industria por un sindicato de empresa (*de la casa*) totalmente adaptado a la nueva cultura corporativa. (Coriat, B: *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI ed., 1992)

convierte en socio de esta filosofía gerencial, mostrando cierta ambigüedad con respecto a las funciones que ejerce como representante de los intereses de los trabajadores.

En esta misma lógica, la estrategia de inserción de Toyota en el país responde al denominado modelo de “greenfields”<sup>4</sup>, en el cual, el perfil de trabajador a reclutar responde a jóvenes, en su mayoría de sexo masculino, con escolaridad secundaria y sin experiencia en el sector. Para la mitad de los trabajadores reclutados al momento de la instalación de la planta de Zárate era su primer empleo, mientras que, el promedio de edad del sector de los operarios y team leaders era de 23 años (Yoguel, Novick, Catalano, Albornoz, 2002).

Con las condiciones dadas para operar, esto es, la elección de un sindicato colaborador con la filosofía del SPT y el reclutamiento de trabajadores sin experiencia en el sector y sin “vicios” en la tradición sindical, TASA llega al 100% de la inversión y disuelve su vínculo con la empresa Decarolli.

Una vez en condiciones de operar de manera independiente y con el conocimiento y las garantías necesarias sobre el mercado interno, Toyota inició un proceso de formación de la primera camada de sus jóvenes operarios en Japón con el objetivo de lograr una mejor interiorización del SPT para su aplicación en Argentina

## **2.1- El SPT como sistema complejo de racionalización de los trabajadores.**

Si bien el propósito de este trabajo no es ingresar en el debate sobre continuidades y rupturas del toyotismo con respecto al taylorismo-fordismo (Sabel y Piore, 1984; Annunziato, 1989; Clarke, 1991; Harvey, 1992; Coriat, 1992; Antunes, 2000), postulamos que el SPT es un sistema complejo de racionalización de los trabajadores que opera por diversas vías. Al igual que el taylorismo-fordismo<sup>5</sup> es un sistema de racionalización porque

---

<sup>4</sup> La inserción estilo “greenfields” responde a la estrategia de elegir para la inversión de capitales zonas geográficas sin tradición industrial, la firma de convenios colectivos de trabajo “flexibles” que incluyen cálculos de jornada anual, reducción del número de categorías y menor participación sindical. En cuanto a la selección de personal son jóvenes de mayor nivel educativo y sin experiencia sindical.

<sup>5</sup> Antunes entiende que el taylorismo-fordismo, como forma de organizar el trabajo, está dado por *la producción en masa, a través de la línea de montaje y de los productos más homogéneos; a través del control de los tiempos y movimientos por el cronómetro fordista y la producción en serie taylorista; por la existencia del trabajo parcelado y por la fragmentación de funciones; por la separación de ejecución y elaboración en el proceso de trabajo; por la existencia de unidades fabriles concentradas y verticalizadas y por la constitución/consolidación del operario masa, del trabajador colectivo fabril, entre otras dimensiones.* (Antunes, R: “¿Adios al trabajo? Ensayos sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo”, Herramienta, 2003, pág. 21).

extrae la productividad sobre la base del control de los tiempos y movimientos de los trabajadores sobre la línea de montaje. Decimos que este sistema de racionalización es complejo porque opera de manera flexible y mediante sofisticados dispositivos de control y disciplinamiento.

Así, sobre la base de esta impronta taylorista-fordista, el SPT apela a soportes comunicacionales que mantienen un fuerte anclaje en la materialidad del proceso de trabajo a partir de la organización del trabajo en células (Figari, 2009).

*“El Sistema de Producción Toyota (SPT) se distingue porque constituye una filosofía gerencial percibida desde el punto de vista de la producción. La base del SPT es el respeto y la dignidad de los miembros de la célula o equipo, a través de la utilización efectiva de su tiempo y el desarrollo de canales de comunicación que permitan mantener a éstos informados del proceso productivo . Uno de los principios fundamentales del SPT es la eliminación de los tiempos o acciones improductivas y lograr la más alta productividad y calidad. Bajo el SPT cada movimiento realizado por un miembro de la célula, contribuye al proceso productivo y ayuda a incrementar la productividad general”.* (CCT 190/96, Art. 1.9 “Sistema de Producción Toyota”, Firmado entre TASA y SMATA)

La utilización efectiva del tiempo junto con la eliminación de las acciones improductivas de los miembros de las células de trabajo se combina junto con el desarrollo de canales de comunicación e información. En efecto, el SPT, en tanto sistema de racionalización de los trabajadores que busca la eliminación de tiempos muertos y acciones improductivas, se complejiza y flexibiliza e incorporando dispositivos informacionales y comunicacionales. Mientras el control del tiempo y de los movimientos durante el proceso de trabajo por parte de la dirección de la empresa continúa inamovible, el conocimiento de la totalidad del proceso productivo por parte de los trabajadores proporcionará la información necesaria para la solución de posibles problemas, a la vez, que, la comunicación efectiva reforzará los esfuerzos de cada miembro de la célula en pos del mismo objetivo.

*“Este sistema de mejora constante busca eliminar la improductividad y optimizar las habilidades de los integrantes de las células. Para ello, los problemas se resuelven a través*



*del esfuerzo del equipo . Cuando un miembro de la célula tiene un problema, se considera que es un problema de la célula y a través del esfuerzo de ésta, se busca con empeño su solución . El trabajo en equipo es un componente esencial del SPT. La comunicación es fundamental para el éxito del SPT. Para formar parte de una célula de trabajo, los miembros de ésta deben entender o conocer el proceso de producción en forma integral, incluyendo la utilización de los instrumentos y herramientas, técnicas y metodologías de trabajo que a tal efecto, la Empresa implemente”.* (CCT 190/96, Art. 1.9 “Sistema de Producción Toyota”, Firmado entre TASA y SMATA)

El incremento de la productividad no se encuentra solamente vinculado al control del tiempo y los movimientos de los trabajadores, sino también, a lo comunicacional-informacional. El conocimiento de la totalidad del proceso productivo y *la utilización de los instrumentos y herramientas, técnicas y metodologías de trabajo* operarán tanto como dispositivos informacionales y comunicacionales para estimular esfuerzo del equipo, como también, le permitirá a la empresa, contar con operarios polivalentes.

Así, *la optimización de las habilidades de los integrantes de las células* para el logro de un uso efectivo del tiempo, se encuentra vinculada a ser polivalente y a saber comunicar, a los compañeros de célula y a los superiores, las *improductividades* que se presentan en el cotidiano de trabajo.

## **2.2- Incremento de la productividad vía el uso flexible de los trabajadores.**

### **2.2.1- La fábrica mínima.**

El uso flexible de los trabajadores, constituye uno de los pilares fundamentales del SPT ya que es lo que permite una mejor adaptabilidad de la organización para “producir con los efectivos necesarios y en el momento preciso”, y, así, poder responder a las variaciones del mercado.

Pero no es posible comprender la flexibilidad del SPT sin comprender primero el concepto de “fábrica mínima”. El sistema, además de estructurarse a partir de un número mínimo de trabajadores que se puede ir ampliando mediante horas extras o nuevas contrataciones de acuerdo a las variaciones del mercado, se estructura también sobre una fuerte desconcentración productiva y subcontratación.

En su análisis sobre la cuestión de la subcontratación en el toyotismo, Benjamín Coriat sostiene que en la casa matriz japonesa solo el 26,5% de los componentes se fabrican internamente, mientras que el 73,5% restante lo proveen empresas subcontratadas. En valores absolutos, en 1986, la casa matriz de Toyota contaba con más de 36000 empresas subcontratistas (Coriat, 1992)<sup>6</sup>.

Pero la tercerización no solo opera sobre la fabricación de componentes para la producción. Diversas actividades, básicamente ligadas a los servicios que operan dentro de la fábrica pero que su personal se encuentra excluido del convenio colectivo de trabajo, también están tercerizadas.

*“Estarán excluidos los empleados de empresas proveedoras especializadas, que no correspondan a las actividades normales y específicas de TOYOTA ARGENTINA, a saber: construcción, reparación, modificación y mantenimiento de obras civiles; sistemas de vigilancia y seguridad ; servicio de limpieza y mantenimiento provisto por terceros; preparación, distribución y servicio de comidas; manejo, recepción y despacho de cargas y materiales ; servicios médicos y enfermería ; servicio de informática y de transporte”.* (CCT 190/96, Art. 7 “Personal excluido”, Firmado entre TASA y SMATA).

Esta forma de desconcentración productiva y tercerización responde a la forma de organizar el trabajo del SPT a partir de un número mínimo de operarios polivalentes. El concepto de “fábrica mínima” opera como flexibilización en dos sentidos: a la vez que elimina, desconcentra y terceriza actividades, sobrecarga de tareas a los trabajadores comprendidos en el convenio colectivo. Para la efectiva aplicación del SPT la flexibilización implica necesariamente la polivalencia como categoría que articula y refuerza el logro de una mayor productividad.

### **2.2.2 - La polivalencia como categoría fundamental del SPT.**

La polivalencia funcional juega un rol fundamental en el SPT para lograr la máxima productividad en el trabajo. En el convenio de 1996, el poder de TASA de distribuir tareas

---

<sup>6</sup> Thomas Gounet sostiene que el porcentaje de subcontratación en la “empresa fordista” era prácticamente el inverso: el 75% de la producción era realizada internamente (citado en, Antunes, R: *Los sentidos del trabajo. Ensayos sobre la afirmación y la negación del trabajo*, cap. IV, pág. 39, Ed Herramienta, 2005).

de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa es total. Solo existen dos categorías de trabajadores para llevar adelante el proceso productivo.

*“1. Operario polivalente o team member*

*Operarios con conocimiento de técnicas del Sistema de Producción Toyota. Podrá desempeñarse indistintamente en cualquiera de las funciones (...):*

*2. Operario polivalente líder de célula o team leader*

*Será aquel operario que deberá conocer, desempeñar y/o asistir en cualquiera de las funciones antes mencionadas, También deberá ser apto para capacitar a los operarios de la categoría precedente en todas y cada una de las funciones y tareas de la célula . Coordinará los equipos de trabajo en donde se desempeñe (...).”* (CCT 190/96, Art. 16 “Categorías”, Firmado entre TASA y SMATA).

Es el achatamiento de las categorías la herramienta que permite contar con trabajadores polivalentes y *multioficios* para el adecuado funcionamiento flexible del SPT. La diferencia que encontramos entre la categoría *operario polivalente* y la de *operario polivalente líder* radica en que el segundo, además de conocer todas las funciones del proceso de trabajo, posee la habilidad de *capacitar y coordinar a las células de trabajo*. En este sentido, la dimensión pedagógica adquiere gran importancia en el funcionamiento del SPT.

Si bien en el convenio colectivo de trabajo firmado entre las partes en el año 2001 se establecen seis niveles para la categoría operario polivalente y cuatro para la de operario polivalente líder, estas no afectan a la polifuncionalidad en las tareas de producción, sino más bien, a las remuneraciones y a la antigüedad.

*“Las tareas a cargo del personal de TOYOTA ARGENTINA estarán clasificadas y divididas por categorías, cada una de las cuales tendrá una escala de remuneraciones básicas diferentes.*

*La asignación específica de funciones y niveles a cada operario será establecida por la Empresa”. (CCT 449/2001, Art. 17 “Funciones y Clasificaciones”, Firmado entre TASA y SMATA).*

*“Las tareas, funciones y categorías incluidas en el presente convenio se las considera polivalentes, de modo que el trabajador deberá realizar toda tarea, función o actividad que se le asigne -de conformidad con las pautas de la legislación vigente-, acorde a su capacitación y teniendo en cuenta para ello "mapa el de habilidades", que forma parte del TPS”. (CCT 449/2001, Art. 19 “Polivalencia funcional y multioficios”, Firmado entre TASA y SMATA).*

Tanto en el mencionado convenio de 2001 como en el que firmaron las partes en 2005, encontramos una cierta revalorización de la antigüedad con respecto al convenio de 1996. Sin embargo, el traspaso de un nivel de categoría a otro no se produce de manera automática por antigüedad sino que se encuentra sometido a sofisticados criterios de evaluación y cupo por parte de la empresa, lo cual hace que consideremos esta “revalorización” de la antigüedad bastante relativa.

El haber agregado niveles a las dos categorías de operarios polivalentes, además de no tener influencia sobre la multiplicidad de funciones que exige la empresa a los trabajadores, el impacto de estos niveles sobre la antigüedad y las remuneraciones queda bajo el control de la dirección a partir de las evaluaciones de desempeño y cupo.

### **2.2.3 - La jornada de trabajo flexible.**

La jornada de trabajo también constituye materia de flexibilización de los trabajadores. Está compuesta por un turno de trabajo que va de las 08:00 a las 17:10hs que puede ser modificada arbitrariamente por la empresa de acuerdo a las necesidades de mercado.

*“Al personal que ingrese a TOYOTA ARGENTINA le será asignado un turno de trabajo. (...) Cuando las necesidades del trabajo o razones económicas o de productividad lo requieran, la Empresa podrá disponer el trabajo por turnos rotativos y/o por equipo”. (CCT 730/2005, Art 31.1 “Cumplimiento de la jornada de trabajo”, Firmado entre TASA y SMATA).*

*“(…) TOYOTA ARGENTINA podrá introducir un tercer turno de jornada de trabajo, cuando las necesidades y requerimientos de producción así lo exijan”. (CCT 730/2005, Art 31.2 “Jornada específica de trabajo”, Firmado entre TASA y SMATA).*

La incorporación de más turnos con la posibilidad de establecer turnos rotativos se conjuga con el uso del tiempo de descanso de los trabajadores que puede usufructuar la empresa.

*“Los trabajadores gozarán de una pausa individual de cuarenta minutos (40'), que no forman parte de la jornada efectiva de trabajo\_ A su vez, los trabajadores asignados a tareas dentro de las líneas de producción, gozarán de dos (2) pausas diarias remuneradas de diez minutos (10') cada una durante la primera y segunda mitad de la jornada. Parte de estas pausas podrán ser destinadas por TOYOTA ARGENTINA al tratamiento de temas específicos”. (CCT 730/2005, Art 31.2 “Jornada específica de trabajo”, Firmado entre TASA y SMATA).*

Lo dicho adquiere una mayor relevancia tomando en cuenta que la jornada de trabajo se encuentra anualizada, siendo de un promedio de 2133hs anuales con un sistema de débito y crédito de horas. Este sistema actúa como una prolongación encubierta de la jornada de trabajo, en función a los cambios de la demanda y afectando al pago de las horas extras.

*La Empresa informará al personal comprendido en el presente Convenio, en forma mensual, el registro de horas en débito o crédito.*

*(...)Cuando exista débito de horas por parte de los empleados, la Empresa priorizará que las correspondientes compensaciones sean efectuadas de lunes a viernes. (CCT 730/2005, Art 33 “Modalidad programada de trabajo”, Firmado entre TASA y SMATA).*

Esta modalidad de débitos y créditos permite un uso flexible de los trabajadores, a través de la prolongación de la jornada, para una mayor extracción de productividad en periodos en los que el mercado se encuentra más demandante.

Pero, este sistema complejo de racionalización y flexibilización, requiere, además, poner en marcha variados dispositivos con el fin de lograr la adhesión de los trabajadores. El incremento constante de la productividad y la mejora continua de la calidad requieren del involucramiento de los trabajadores en el proceso de trabajo.

### 2.3- El Incremento de la productividad vía el involucramiento de los trabajadores.

Al ser el SPT *un sistema de producción basado en una filosofía gerencial cuyos objetivos fundamentales son el aumento constante de la productividad y la mejora continua de la calidad a partir de una utilización efectiva del tiempo y un desarrollo de canales de comunicación que permitan mantener una constante información del proceso productivo*, es necesaria la utilización de dispositivos orientados a la búsqueda del involucramiento de los trabajadores con los objetivos de la empresa.

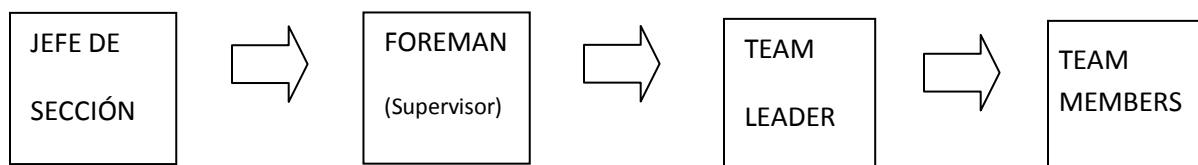
Estos dispositivos que controlan tanto la producción como las conductas, sofistican su accionar formando las actitudes correctas para que los trabajadores, al tiempo que conocen la totalidad del proceso productivo (a partir de la polivalencia funcional), aprendan a comunicar y plantear soluciones a posibles defectos en la producción.

La insistencia en la fábrica que aprende de sus defectos y el entrenamiento continuo en los puestos de trabajo, hace que los espacios de producción y formación se combinen y se conjuguen constantemente. La apelación que desde el toyotismo se hace al cambio cultural, apunta a lograr una mayor colaboración de los trabajadores con la empresa y ubica en el centro de la escena la conquista de su subjetividad.

#### 2.3.1- El trabajo en equipo

La organización de la producción a partir de células de trabajo, mejora uno de los aspectos fundamentales del SPT en términos de canales de comunicación que permitan un adecuado conocimiento e información de la totalidad del proceso productivo.

La jerarquía en la fábrica, por sección, se organiza de la siguiente manera:



Cada célula de trabajo está compuesta por un team leader polivalente y un conjunto de ocho operarios polivalentes por célula que son los que cumplen las tareas de producción,

mientras que el jefe de sección y el foreman, que están fuera de convenio, cumplen tareas de supervisión.

Dentro de cada célula de trabajo, los team leader cumplen un rol fundamental en la transmisión de los principios del SPT a los miembros polivalentes, ya que, además de un conocimiento total del proceso productivo, se destacan por *ser aptos para guiar, capacitar, coordinar y controlar a cada operario de la célula*. Se constituyen, así, como agentes transmisores de los saberes corporativos, aptos tanto para la producción como para el control simbólico, y capaces de asimilar la estrategia corporativa y conducir a su grupo de trabajo hacia el logro de los objetivos empresariales (Figari; Hernández, 2009).

Mediante un dispositivo llamado *jidoka*, el control de la calidad en la fabricación se realiza mediante el autocontrol de los miembros de la célula. Los operarios deben detectar los defectos y si ocurriera alguna anomalía en la línea de producción, deben accionar un mecanismo de luces (*andon*) que avisa al team leader la detección de defectos.

La incitación a que los operarios se involucren con la calidad del producto se ejerce tanto en las tareas de producción como en espacios especialmente destinados para tal fin, y pueden ser designados por fuera de la jornada de trabajo habitual

### **2.3.2- El sistema de sugerencias y el Kaizen.**

La búsqueda del incremento constante de la productividad y la mejora continua de la calidad no se reduce solo al uso flexible de las horas de trabajo y a la intensificación de los ritmos de producción de acuerdo a las variaciones de mercado.

*“El éxito de TOYOTA ARGENTINA depende del óptimo aprovechamiento del talento de sus empleados y del desarrollo de su potencial. A estos fines y basado en los requerimientos del negocio, TOYOTA ARGENTINA, en la medida de sus posibilidades, alentará a sus empleados a desarrollar todas sus habilidades y talentos, proveyéndolos del entrenamiento necesario y oportunidades de desarrollo”.* (CCT 730/2005, Art 1.7 “Desarrollo personal”, Firmado entre TASA y SMATA).

El entrenamiento continuo en los puestos de trabajo se combina en una lógica de formación/apropiación del talento y las capacidades intelectuales de los trabajadores. Esta

conjunción formación/apropiación puede ocurrir tanto al momento de la producción como en espacios por fuera de ella, y, durante el horario habitual de trabajo o por fuera de él.

Las actividades Kaizen son un espacio destinado a la *búsqueda de una mejor forma de hacer las cosas*. Es un dispositivo que moviliza el intelecto de los trabajadores para encontrar y eliminar desperdicios o pérdidas en la maquinaria o en el trabajo.

*“(…)Este sistema parte del "principio de trabajo estandarizado", lo que implica que la Empresa establece procedimientos y normas para la realización de trabajos de sus equipos y los miembros del mismo los realizan en concordancia con esas directivas, pudiendo revisar cada equipo de empleados los procedimientos y estándares de trabajo en forma continua para obtener mejoramientos en su eficiencia, calidad y condiciones de labor, determinándose así, una vez aprobado, un nuevo estándar de trabajo”* . (CCT 730/2005, Art 1.10 “Kaizen”, Firmado entre TASA y SMATA).

Este dispositivo constituye toda una novedad con respecto al “trabajo rutinario fordista” no solo por la movilización del intelecto de los trabajadores para mejorar la calidad, sino también por la flexibilización de los estándares de trabajo. Además, esta captura de los saberes de los trabajadores, a la vez que opera de manera individual mediante un sistema de sugerencias, permite establecer un control estadístico sobre los aportes en mejora de los grupos de trabajo y establecer estándares de mejoras necesarias para establecer nuevos criterios y objetivos de productividad y calidad.

Claramente es la empresa la que establece los principios de trabajo estandarizado sobre los cuales los miembros de cada célula pueden sugerir mejoras para la calidad. Este particular sistema complejiza la separación entre trabajo de concepción y trabajo de ejecución ya que el trabajo intelectual que los operarios pueden realizar encuentra sus límites en la definición de los objetivos por parte de la dirección de la empresa<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> En relación a la fábrica de Volvo de Uddevalla, André Gorz sostiene que si bien los obreros trabajan en equipo, ni la concepción del vehículo ni la decisión de producir automóviles depende de ellos. Por lo tanto el producto final de su trabajo sigue siendo ajeno. *Siguen al servicio de objetivos que no pueden elegir y de los cuales, en la mayoría de los casos, ni siquiera tienen conocimiento*. (Gorz, A. “Miserias del presente, riquezas de lo posible”, cap. 2, pág. 45, ed paidós, 1998)



### **2.3.3- Las remuneraciones variables.**

Las condiciones objetivas de posibilidad para lograr el involucramiento de los trabajadores y poder movilizar sus talentos se dan a partir de un sistema de remuneraciones variables. Tanto el salario nominal como el traspaso de niveles de categoría son calculados de acuerdo a fórmulas complejas que incluyen diversos factores y criterios de evaluación.

*“Este sistema (sistema de remuneraciones variable) tiene por finalidad reconocer los mayores esfuerzos de cada célula ó sector, así como también el logro de los objetivos de productividad y calidad establecidos por la Empresa. Cuando se logren estos objetivos, TOYOTA ARGENTINA abonará mensualmente a sus empleados, un adicional equivalente al 13% de la remuneración básica de cada trabajador, siempre que se cumpla con el 100% del objetivo fijado. Dicho adicional estará sujeto a variabilidad en el supuesto de que el cumplimiento del objetivo fijado sea superior o inferior al 100%”. (CCT 730/2005, Art 35.2 b “Sistema de pagos por productividad y calidad. Remuneración variable”, Firmado entre TASA y SMATA).*

El sistema de remuneraciones variable establece que al sueldo básico mensual corresponde un adicional del 13% a partir de dos criterios establecidos por la empresa: productividad y calidad en relación al cumplimiento de la totalidad de los objetivos. La fórmula determinada para medir los objetivos contempla los siguientes factores: nivel de productividad, vehículos terminados teóricos, trabajadores comprendidos en convenio, horas trabajadas y horas extras a trabajar.

Por su parte, los traspasos de niveles de categoría, tanto para el operario polivalente como para el operario polivalente líder, toman en cuenta ocho criterios de evaluación de desempeño: antigüedad en la posición, habilidades, seguridad, concepto general, círculos kaizen, sistema de sugerencias, capacitación en TWI y cupo.

---

Estos sofisticados criterios y factores que inciden en la determinación de las remuneraciones, a la vez que flexibilizan, individualizan las relaciones de trabajo, y, si bien el crecimiento del salario deja de estar directamente vinculado a la productividad y la calidad, se potencian los indicadores de desempeño quedando muy diluida la importancia de la antigüedad.

De esta manera, estos dispositivos orientados a lograr el involucramiento de los trabajadores en la producción, se combinan con un sistema complejo de remuneraciones, siendo estas el anclaje material sin el cual las actividades kaizen, el sistema de sugerencias, el trabajo en equipo y el entrenamiento constante en el lugar de trabajo no podrían funcionar. En la búsqueda del incremento constante de la productividad y la mejora continua de la calidad se combinan, estos incentivos materiales, con dispositivos de formación, que, a la vez que forman habilidades para el trabajo funcionan como dispositivos de disciplinamiento laboral.

Identificamos, entonces, a la lógica de la formación continua como un potente codificador del SPT, que, a la vez que forma/extrae productividad en el nivel de los trabajadores, opera también como principio legitimador para la cooptación sindical.

### **3- La adhesión sindical al principio de la mejora continua de la calidad.**

El SMATA, a través de su Secretaría de Cultura y Capacitación y de los centros de formación profesional que gestiona, considera a la política de la calidad como medio estratégico para el cumplimiento de sus objetivos. Así, *disponer de un sistema de calidad que asegure la confiabilidad y estabilidad de la metodología de trabajo, basados en el principio de la Mejora Continua, y, capacitar, motivar y desarrollar constantemente a todo el Personal a los efectos de disponer de recursos humanos comprometidos con la Calidad del Servicio*<sup>8</sup>, ocupa un rol central a la hora de formar a los trabajadores mecánicos.

Es posible visualizar la centralidad que ocupa el principio de mejora continua de la calidad para el sindicato en su participación en el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales. Este programa permite instrumentar su gestión estratégica basada en la mejora continua de la calidad como objetivo fundamental de la formación profesional.

---

<sup>8</sup> <http://www.smata.com.ar/formacion.asp> Política de calidad.

La difusión, a través de los cursos de formación, de la polivalencia, el trabajo en equipo y el involucramiento de los trabajadores en la mejora continua y la calidad del servicio, en el marco de este programa, va más allá de la aceptación de políticas de flexibilización en una correlación de fuerzas desfavorable en el espacio fabril. La puesta en circulación de saberes vinculados a un *deber ser* mecánico refuerzan el paradigma hegemónico del toyotismo, naturalizándolo como la única vía posible ante los cambios tecnológicos y organizacionales que se produjeron hace ya más de 20 años.

### **3.1- El Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales.**

El Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales surgió en Febrero de 2001 con *el fin de mejorar la competitividad de diversos sectores de la producción aumentando las capacidades de los trabajadores en términos de calidad, eficiencia y seguridad*<sup>9</sup>. En el marco del programa, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social actuaba como el organismo veedor, mientras que, el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTEFOR/OIT) realizaba la asistencia técnica y el Banco Interamericano de Desarrollo/Fondo Multilateral de Inversiones (BID/FOMIN) otorgaba el financiamiento (préstamos no reembolsables). A partir del año 2004 el programa comenzó a ser progresivamente transferido al Ministerio de Trabajo con el fin de sentar las bases de un “Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales”. Durante este periodo, y en articulación con el “Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional”, se crearon tres unidades funcionales: la Unidad Técnica de Evaluación, Monitoreo y Asistencia Técnica (UEMAT) que *focaliza en las Instituciones de Formación Profesional como agentes ejecutores de las actividades de formación, y su función se basa en la formulación de criterios y condiciones exigibles a las Instituciones de Formación Profesional (IFPs) como co-ejecutoras de las políticas de formación del MTEySS*; la Unidad Técnica de Certificación de Competencias (UTeCC) que *se vincula con los sectores de la producción y el trabajo, y, se propone contribuir al reconocimiento sectorial de las calificaciones mediante procesos de evaluación y certificación orientados por normas de competencia laboral*; y el Registro de Instituciones de Capacitación y Empleo (REGICE) que *se focaliza en las Instituciones de Formación*

---

<sup>9</sup> <http://www.trabajo.gob.ar/capacitacion/calidad/antecedentes.asp>

*Profesional y en los Organismos de Certificación y tiene por objetivo organizar, registrar y brindar información actualizada, de carácter cualitativo y cuantitativo respecto de las Instituciones de formación que participan de los programas y proyectos de formación profesional de la Secretaría de Empleo, las normas de competencia laboral, los organismos certificadores, los evaluadores certificados y los trabajadores certificados<sup>10</sup>.*

Durante el periodo en mención (2004-2008) se crearon 180 normas de competencias laborales, se evaluaron 15000 trabajadores, se certificaron unos 12000 trabajadores y se crearon 21 organismos de certificación sectorial, participando del programa 30 sectores de actividad en 16 provincias, entre los que se destacan el sector automotriz, el de la construcción, el metalmecánico y el de la indumentaria.

Particularmente, el SMATA cumple un rol protagónico en la difusión del programa ya que además de dictar cursos abiertos para mecánicos del servicio automotor, es el encargado de firmar acuerdos sectoriales con diversas cámaras empresarias del Servicio de Mantenimiento y Reparación de Automotores (SMYRA)<sup>11</sup> en su carácter de Organismo Certificador habilitado por el MTEySS.

Como Organismo Certificador el sindicato cumple también un papel clave en los procesos de normalización y certificación porque no solo proporciona los formadores para el sector del SMYRA, sino que, provee además el conocimiento metodológico necesario para desarrollar y validar normas de competencia laboral y evaluar y certificar trabajadores.

Por lo tanto, el principio de la mejora continua de la calidad encuentra en el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales un potente difusor de la concepción toyotista de producción, cumpliendo el SMATA un rol protagónico como legitimador de dicha concepción mediante certificaciones.

### **3.1.1- El concepto de Competencia Laboral.**

Si bien existe una amplia bibliografía acerca de las competencias laborales (Stroobants, 1991; Mertens, 1998; Vargas Zuñiga, 2000; Tanguy, 2001; Catalano, 2004; Riquelme y

---

<sup>10</sup> Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Presentación Institucional.

<sup>11</sup> Actualmente el SMATA tiene firmados convenios de formación y certificación de competencias laborales con la Federación Argentina de Asociaciones de Talleres de Reparación de Automotores y Afines (FAATRA), con el Automóvil Club Argentino (ACA), con la Asociación de Propietarios de Talleres del Servicio Automotor (APTSA) y con diversas concesionarias sin haber firmado aun, con estas últimas, el acuerdo sectorial.

Herger, 2007; Drolas 2010), en este apartado nos remitiremos a describir y analizar el concepto de Competencias Laborales avalado por el MTEySS y utilizado por el SMATA como organismo certificador.

Tal como señalábamos anteriormente, el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales nació a partir de la necesidad de mejorar la competitividad y la empleabilidad en diversos sectores productivos *en un contexto de incertidumbre y constantes cambios tecnológicos y organizacionales, y en una economía globalizada*. En este marco, la noción de “competencia laboral” se configura como factor de ventaja competitiva para las empresas en un mercado globalizado, en el sentido que, mejorar las “competencias” de los trabajadores tendrá incidencias en el aumento de la productividad. A su vez, mejora la *capacidad de las personas para “encontrar, crear, conservar, enriquecer un trabajo y pasar de uno a otro obteniendo a cambio una satisfacción personal, económica, social y profesional”*<sup>12</sup>. En la lógica de las competencias el factor humano ocupa un lugar central, en tanto “capital” que mejora la competitividad de la empresa y como individuo que mejora constantemente sus capacidades para volverse cada vez más empleable en el mercado de trabajo.

*“Las competencias integran conocimientos y destrezas, así como habilidades cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que se movilizan y se orientan para resolver situaciones problemáticas reales de carácter social, laboral, comunitario y axiológico.*

*En el caso del mundo del trabajo, las competencias son aquellas capacidades que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales.*

*Las normas de competencia pretenden ser descriptores densos de estas habilidades, conocimientos y criterios de actuación”.* (Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional, UTeCC, MTEySS.)

De acuerdo a esta definición visualizamos cuatro dimensiones constitutivas de las competencias laborales: aptitudes, actitudes, roles laborales y normas de competencias. Las

---

<sup>12</sup> <http://www.trabajo.gob.ar/capacitacion/calidad/faq.asp>, extraído de Ducci, M.A., OIT, 1997.

aptitudes permiten movilizar capacidades vinculadas a los conocimientos y destrezas; las actitudes movilizan capacidades para operar en situaciones problemáticas, vale decir, en situaciones de incertidumbre; las normas de competencia describen las capacidades y criterios de actuación y adecuación necesarios; y, los roles laborales refieren al “papel” que cumple el trabajador en el espacio de trabajo en relación a las normas de competencia.

Las normas de competencia son las que vinculan las capacidades (aptitudes y actitudes) de los trabajadores con los roles laborales ya que son las que especifican el desempeño esperado por el trabajador de acuerdo a su rol en la empresa. Si bien los criterios de desempeño especificados en una norma de competencia son producto de *un consenso social entre los actores del mundo del trabajo*, la noción de competencia laboral lleva implícita la flexibilización, la polivalencia y el involucramiento. Es decir, en una negociación sectorial se podrá negociar más o menos flexibilización, más o menos polivalencia, más o menos involucramiento, pero el concepto mismo de competencias laborales se encuentra ya delimitado por esas tres categorías.

Una vez establecidas las normas de competencia laboral, formar competencias implicará poner en marcha tres técnicas de disciplinamiento y control: la evaluación, la certificación y el registro. Este dispositivo implica evaluar competencias de acuerdo a la adecuación con la norma, certificar a los que pasan la evaluación de manera correcta y registrar las cantidades y cualidades de trabajadores certificados

### **3.1.2- La formación profesional basada en competencias laborales**

Así como definimos al SPT como un sistema complejo de racionalización de los trabajadores vía la flexibilización, sostenemos que la mejora continua de la calidad es un principio de normalización de los trabajadores vía la formación por competencias. Es un principio de normalización en el sentido que se pretende configurar un sujeto trabajador con determinadas actitudes correctas, y, opera desde la formación por competencias ya que la actitud debe ser formada y combinada con otras habilidades para el trabajo.

La formación basada en competencias ocupa un lugar central en la construcción del sujeto trabajador que se pretende configurar de acuerdo a la concepción toyotista. Los manuales de formación que aporta la red de organizaciones que participan del Programa de

Formación y Certificación de Competencias Laborales, aportan los contenidos sobre el *debe ser*.

*“La mejora continua individual es una actitud por la cual una persona desarrolla una habilidad para detectar un problema o una nueva posibilidad de mejora, y busca las causas posibles, sus alternativas de resolución y la implementación de éstas”.* (Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en Gestión, BID, 2005)

La mejora continua es, básicamente, una actitud correcta que va a determinar el desarrollo de habilidades para detectar problemas, resolverlos y mejorarlos. La formación de esas habilidades implicará necesariamente formar conductas para el trabajo de acuerdo a fines (de productividad y calidad) específicos.

*Pero si bien la aptitud y actitud individual es importante para lograr mayor eficiencia, es necesario que toda la organización posea una inclinación cultural y desarrolle los dispositivos adecuados hacia la mejora continua.*

*(...)Para que la mejora continua se constituya en un ejercicio permanente del sujeto en su puesto de trabajo, la organización debe poseer una fuerte inclinación hacia el cliente y debe estructurarse en gestión por procesos.* (Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en gestión, BID, 2005)

Si bien la mejora continua se constituye a partir de una organización con una fuerte inclinación hacia el cliente y debe estructurarse en la gestión por procesos, la organización debe crear los dispositivos necesarios para formar esta inclinación cultural. La formación de actitudes orientadas a la satisfacción del cliente supone que los formadores deberán operar sobre las conductas de los trabajadores para lograr esa actitud adecuada. Es decir, una actitud orientada a la satisfacción del cliente (tanto interno como externo) no puede lograrse solo a partir de incentivos materiales, sino, que, además, es necesario el desarrollo de dispositivos que inciten a los trabajadores hacia actitud proactiva en su forma de ser.

Estos dispositivos de formación tendrán como objetivo formar una conducta polivalente, a partir de la capacidad de trabajar en equipo y de involucrarse con los objetivos del grupo de trabajo. La formación de competencias laborales se constituirá como el dispositivo que hace efectivo la normalización de los trabajadores siguiendo el principio de la mejora continua.

### **3.1.3- La formación por competencias como dispositivo de normalización.**

Decíamos que la formación por competencias es el dispositivo que vehiculiza hacia los trabajadores los principios de la mejora continua de la calidad. Este dispositivo será el que modelará las actitudes para lograr las conductas deseadas en términos de inclinación a la satisfacción del cliente, orientación a resultados, concepción de una organización estructurada por procesos y capacidad para trabajar en equipo.

Pero en la lógica de las competencias la actitud y la aptitud no pueden considerarse de manera disociada. Es una la que supone a la otra. Sin la actitud correspondiente no se forma la aptitud o las habilidades necesarias de acuerdo a los lineamientos de la mejora continua.

*“El presente Manual discurre con una lógica que va desde lo general a lo particular, tratando de abordar en primer término las competencias que en materia de gestión cada trabajador/a debe tener y cuáles son los comportamientos asociados a esa competencia, que son esperados en el marco de una organización como requisitos básicos para desarrollar su labor.*

*Una vez comprendido este punto, el material inserta el concepto de “sujeto administrador” como una función que le compete a cada integrante de una organización independientemente de su rol laboral.*

*(...)Todo esto no tendría sentido si el sujeto no intentara desarrollar su vocación de mejorar en forma continua sus procesos de trabajo cotidianos, y no se involucrara en una nueva forma de trabajar en equipo”.* (Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en gestión, BID, 2005).

Lo que está en juego en la lógica de las competencias es la configuración de un “sujeto administrador”. Pero en la conformación de ese sujeto, la formación de una competencia



(en este caso la habilidad para gestionar), implica que la adquisición de una habilidad por parte del trabajador necesariamente deberá estar acompañada de un comportamiento esperado. En este proceso de normalización, la habilidad técnica se combina la vocación de mejorar continuamente e involucrarse en el trabajo en equipo.

La formación por competencias focaliza en el trabajo en equipo como una capacidad fundamental para el principio de la mejora continua movilizand o dos habilidades (aptitudes/actitudes): el involucramiento del trabajador con los objetivos de la organización para la que trabaja y la polivalencia

### **3.1.4- La capacidad de trabajar en equipo como categoría fundamental de la formación por competencias.**

Al igual que el entrenamiento continuo en el lugar de trabajo que propicia el SPT, la formación profesional basada en competencias otorga un lugar central al trabajo en equipo. Este no es definido como un espacio en donde los trabajadores tengan un rol protagónico en la construcción de los objetivos de trabajo. Por el contrario, el trabajo en equipo representa un espacio de fuerte disciplinamiento y control.

*“Un equipo de trabajo se define por ser un conjunto de personas que interactúan y comparten ciertos objetivos para alcanzar resultados. Existen normas internas que gobiernan su conducta y se establece una organización interna del trabajo”.* (Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en gestión, BID, 2005).

El trabajo en equipo es un espacio de interacción y compromiso de los trabajadores con ciertas normas de conducta y objetivos para alcanzar resultados. Lo que llama la atención de esta forma de normalización es la apelación al gobierno de la conducta, que, en el marco de los principios de la mejora continua, remiten menos a la formación de un trabajador sumiso que a la formación de un trabajador adaptable. En este sentido, una conducta con iniciativa y gobernada por normas eficaces es más productiva, en términos económicos, que una conducta sumisa.

Los principios de mejora continua basados en la satisfacción del cliente y el enfoque en la comprensión de los procesos suponen un trabajador adaptable y comprometido con la calidad del producto, a la vez, que, adaptable a la producción por demanda. El compromiso con la calidad requiere del involucramiento, mientras que la organización del trabajo por demanda requiere de la polivalencia.

Pero ser polivalente no es sólo adaptación a diversos puestos de trabajo, implica también adaptación a diversos tipos de situaciones.

*“Es la habilidad (en referencia a la capacidad de trabajar en equipo) para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones en las acciones de los demás”.* (Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en gestión, BID, 2005).

El conocer la totalidad del proceso productivo y el saber relacionarse con los demás debe acompañarse con un autocontrol de los propios intereses cuando estos no están alineados a la meta común del equipo. Es decir, la adaptación debe ser total, incluso cuando los intereses del trabajador entren en contradicción con los objetivos del grupo.

La polivalencia se completa con la habilidad de administrar. La formación por competencias otorga un lugar central a la eficacia y la eficiencia, es decir, lograr los resultados haciendo un uso racional (*producir más rápido, más barato y con menos esfuerzo*) de los recursos.

*“Así, este empleado (Administrador) se convierte en el centro neurálgico de la unidad de la Organización. Para satisfacer esa función es necesario que desempeñe diversos roles o formas organizadas de conducta que dependen de la posición que ocupa en la Organización y del área en la cual se desempeña.*

*(...)Como Administrador, el individuo asume la responsabilidad de los resultados finales de su tarea, de su sector y de la empresa, y contribuye a los mismos”.* (Programa de

Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en gestión, BID, 2005).

Desempeñar diversos roles conductuales dentro de la organización laboral implica también adoptar la actitud de administrador y asumir la responsabilidad del logro de los resultados. Nuevamente, al igual que en el SPT, la relación contradictoria capital-trabajo queda desdibujada pero esta vez no al nivel del trabajador formado por la empresa sino al nivel de formación sindical. Las mismas exigencias a los trabajadores que se expresan en los convenios colectivos de trabajo firmados entre TASA y el SMATA se pueden visualizar como política de formación profesional de este último.

Por lo tanto, poco tiene que ver la formación y la certificación de competencias laborales con la validación de saberes de los trabajadores que han acumulado su experiencia a partir de su antigüedad<sup>13</sup> y con la valorización de las calificaciones preexistentes. Lo que efectivamente está detrás de la formación y certificación de competencias es ampliar las políticas de calidad que se llevan adelante en la industria y los servicios en el control de productos y procesos, a través de las normas ISO, al control de calidad del personal pero a partir de un gran consenso sectorial delimitado por el concepto de competencias laborales que lleva en sí mismo la marca de la flexibilización laboral.

#### **4- Conclusiones**

El proceso de modernización empresarial que se consolidó en Argentina durante la década de 1990, implicó la adopción de modelos organizacionales flexibles por parte de las empresas. En este sentido, predominaron las tecnologías de gestión del trabajo japonesas por tener una mejor adaptabilidad al mercado (producción just in time) y por sus valores vinculados al principio de la mejora continua de la calidad (kaizen).

Estas tecnologías japonesas de gestión necesitan para su efectiva aplicación poner en juego dispositivos tendientes a lograr la colaboración al sistema corporativo tanto de los

---

<sup>13</sup> Uno de los argumentos del sindicato para legitimar las acciones de certificación es la valorización de la experiencia de los trabajadores que no han tenido la oportunidad de valorizar formalmente sus saberes técnicos. Esta hipótesis es bastante débil no solo por los principios de mejora continua que guían la certificación, sino también por el carácter transitorio de la certificación. Ésta, al estar sometida a evaluaciones de desempeño, hace que el trabajador se encuentre evaluado continuamente, debiendo revalorizar, tras breves periodos de tiempo, su certificado.

trabajadores como del sindicato. Es decir, sin la adhesión sindical al SPT no puede lograrse el involucramiento de los trabajadores en la mejora continua de la calidad y la productividad.

La “doctrina toyotista”, de esta manera, se extiende por fuera del ámbito fabril a partir de la formación profesional basada en competencias laborales, cumpliendo el sindicato un rol fundamental en la difusión del principio de la mejora continua de la calidad. Este principio funciona como “estructura estructurante” de prácticas, con anclaje en el SPT y en el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, que inciden en la política pública, en la formación profesional y en la constitución de un sujeto trabajador.

Las categorías fundamentales del principio de la mejora continua de la calidad que visualizamos en nuestros análisis de convenios colectivos de trabajo y manuales de formación, son: la flexibilización, el involucramiento y la polivalencia. Estas categorías operan, a su vez, en espacios específicos, mediante dispositivos de formación tendientes a configurar una conducta sindical y un sujeto trabajador adecuados.

La flexibilización no opera solo a nivel del trabajador polivalente, implica, además de modalidades de contratación precarias, toda una concepción de cómo debe organizarse una “fábrica mínima”. La desconcentración productiva no puede estudiarse de manera dissociada a una conducta sindical adecuada y a la normalización de los trabajadores. Fábrica mínima, sindicalismo colaborador y trabajador polivalente son parte de un proceso hegemónico legalizado y legitimado por políticas públicas impulsadas por el Ministerio de Trabajo.

Es en este sentido que adquieren relevancia los dispositivos de formación, que, montados sobre una concepción de “fábrica mínima” y “sindicalismo de empresa”, normalizan conductas en pos de constituir un sujeto trabajador. En la fábrica, y de acuerdo a las normas del SPT, la normalización es insidiosa y constante a partir de la concepción de “*entrenamiento continuo*” en el lugar de trabajo y la “*fábrica que aprende*”. La difusión de la “doctrina toyotista” legitimada como la *mejor forma de hacer las cosas* (Toyota best way) se impone y se reproduce como criterio y régimen de verdad imperante.

El análisis del Programa de Formación y Certificación de Competencias, no debe entenderse como mera agencia de difusión de la “doctrina toyotista”. Si bien el principio de la mejora continua de la calidad orienta tanto al SPT como al PFCCL, este último funciona con sus especificidades, ya que si bien es producto de *un consenso social entre los*

*actores del mundo del trabajo*, tiene pretensiones de instaurar las bases para un Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. En definitiva, lo que se pone en juego es el alcance nacional de la noción de competencias laborales y la certificación. Sostenemos, entonces, que en este marco que venimos describiendo, este *consenso social entre los actores del mundo del trabajo* se encuentra ya delimitado y restringido por una serie de conceptos y prácticas que impiden que ciertas cuestiones sean pensadas, limitando la esfera de lo posible (Tadeu da Silva, 1996).

La hegemonía de la “doctrina toyotista” se va constituyendo en los distintos niveles del mundo del trabajo, es decir, en el marco de un sistema legal, una forma flexible de organizar el trabajo incide necesariamente en estrategias de acción sindical, configurando un sujeto trabajador acorde a los mandatos de la flexibilización.

#### Bibliografía.

- Antunes, R (2003) *¿Adiós al trabajo? Ensayos sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*, Ed. Herramienta, Bs As.
- Antunes (2005): *Los sentidos del trabajo*, Ed. Herramienta, Bs As
- Battistini, Osvaldo (2001): *Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción*, Revista venezolana de gerencia, vol.06, núm. 16, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Coriat, B (1992): *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI ed. Bs As.
- Figari Claudia (2001): *Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresarial*; Estudios del Trabajo Nro 22, Págs. 95 - 120
- Figari Claudia (2007): *Procesos de racionalización, disciplinamiento laboral y dispositivos de control social, entre la individualización y la normalización del trabajo*; V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo; Abril de 2007, Buenos Aires.
- Figari C; Hernández, M (2008): *Dispositivos de disciplinamiento laboral en una empresa del sector automotriz. El “mantenimiento total” como espacio de disputa*. 4 Seminario de trabajo, UNESP – MARILLA, del 26 al 30 de mayo de 2008, Brasil.
- Foucault, Michel (1976): *Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión*, Siglo XXI ed. Bs As.

- Gorz, A. (1998) *Misérias del presente, riquezas de lo posible*, ed paidós, Bs As.
- Gramsci, A.: *Notas sobre Maquiavelo, sobre la política y sobre el Estado Moderno*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1998.
- Holloway, John (1988): *La rosa roja de Nissan*, Cuadernos del sur n° 6, Bs As.
- Lipietz, A (1994): “*El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo*”, Serie Seminarios intensivos de Investigación, Documento de Trabajo n° 4, seminario del 12 y 13 de abril de 1994, PIETTE-CONICET
- Martinez, O. (1997): *Japón ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo*, TEL, Bs As
- Mertens, Leonard (2000): *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*, Cumbre Iberoamericana, Ministerio de Cultura y Educación de Argentina,
- Novick, M (1991).: *Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical, en Estudios del trabajo, n°1*
- Novik,M Yoguel, Gabriel, Catalano, Ana M *et al* (2002). *Nuevas configuraciones en el sector automotor argentino. La tensión entre estrategias productivas y comerciales. CDC*, vol.19, no.49, p.127-153. ISSN 1012-2508.
- Tanguy, L. (2001): “*De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias*”, en Neffa, J. C. y De la Garza Toledo, E.; *El trabajo del futuro, el futuro del trabajo*, CLACSO, Bs. As.

